

가격 전략 Pricing Strategy



커머셜 전략 컨퍼런스

COMMERCIAL STRATEGY CONFERENCE

마티아스 리 죠프로와
Matthias Lee Geoffroy, MBA
HSMAI 한국 보드 멤버 & 스토리 호스피탈리티
세일즈 & 레비뉴 이사

롯데호텔서울 2층 에메랄드룸
23rd June 2023, LOTTE HOTEL, SEOUL **KOREA**



마티아스 리 죠프로와 (이한석) 이사

마티아스는 Story Hospitality의 유럽, 중동, 아프리카 포트폴리오의 수익 및 영업 분야에 대해 광범위한 커머셜을 지원해오고 있습니다. 호스피탈리티 그룹의 중장기적 전략 실현과 커머셜 실적 평가를 하고 있으며 기업 지출에 대한 방향을 제시합니다.

마티아스는 프랑스, 태국, 중국, 모로코, 호주, 세이셸, 몬테네그로, 아랍에미리트 등 다양한 국가와 시장에서 여러 수익 담당 포지션들을 수행했으며 특히, 힐튼, 로타나, IHG에서의 수년간의 근무 경력을 통해 국제적 레비뉴 매니지먼트에 관한 전문성을 갖추기도 했습니다.

현재 마티아스는 2021년부터 한국에 베이스를 둔 컨설팅 회사를 설립, 수익 및 영업에 대한 전문성을 여러 호스피탈리티 기업들에 제공하고 있습니다. 더불어 마티아스는 파리의 ESSEC-IMHI 비즈니스 스쿨의 RM MBA 학위를 보유하고 있습니다.

벤치마킹



벤치마킹의 중요성

- 경쟁사 비교
- 레비뉴 문화
- 올바른 가격 결정
- 오너의 기대치
- 현실적인 목표 달성 vs 비현실적인 목표
- 업계 표준에 발맞추기

Price Quality Matrix (PQM) Part 1

가격 품질 매트릭스 - 첫번째 파트



벤치마킹 대상 및 방법은 ?

- 질적 데이터 vs. 양적 데이터

제품 목록 /정량화 (수량화)가 가능한 서비스

작년의 리노베이션
등급 평가
주차공간
Booking.com 점수
Expedia.com 점수
TripAdvisor 점수
클럽라운지
무료 인터넷/와이파이
발렛파킹
벨보이
연회장
피트니스룸
스파
해변/비치
풀
브랜드 스파
룸서비스

Price Quality Matrix (PQM) Part 2

가격 품질 매트릭스 - 두번째 파트



Country	City	Story Hospitality	Competitor 1	Competitor 2	Competitor 3	Competitor 4	Competitor 5
South Korea	Seoul	My Hotel	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E
Chain							
Room Share %		N/A	17.4%	13.1%	17.1%	24.1%	28.4%
Brand		Upper Upscale Class					
Location		Seoul	Seoul	Seoul	Seoul	Seoul	Seoul
Distance (km)		1.41	2.81	0.37	0.52	0.12	
Distance (by car)		<5 Mins	<5 Mins	<5 Mins	<5 Mins	<5 Mins	
Opening Date		Nov - 2007	Apr - 2000	Jul - 2003	Feb - 2002	Sep - 2013	Nov - 2014
Hotel Age		> 10 years	> 10 years	> 10 years	> 10 years	5 - 10 years	5 - 10 years
Last Renovation Year		> 10 Years	4 to 6 Years	2 to 4 Years	< 2 Years	8 to 10 Years	6 to 8 Years
Total number of Rooms		236	400	302	394	555	654
Classification		Upper Upscale Class	Luxury Class	Luxury Class	Luxury Class	Luxury Class	Upper Upscale Class
HOTEL							
Star Rating		5	5	5	5	5	5
Parking Space		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Booking.com review score		7.5 - 8	> 8	> 8	7.5 - 8	> 8	> 8
Expedia.com review score		4+	4.5+	4.5+	4+	4.5+	4+
ROOMS							
Number of Rooms		236	400	302	394	555	654
Number of Suites (Apartments)		53	40	31	140	68	58
Size of 1st room category (in sqm)		52	44	45	42	46	40
Kitchenette Available		Yes	Yes	No	No	Yes	Yes
Club Lounge		No	Yes	Yes	No	Yes	Yes
Free Internet (all rates)		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Free Internet (brand website)		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Free Internet (public areas)		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Free Internet (loyalty members only)		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Valet Parking		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Bell Boy		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Price Quality Matrix (PQM) Part 3

가격 품질 매트릭스 - 세번째 파트



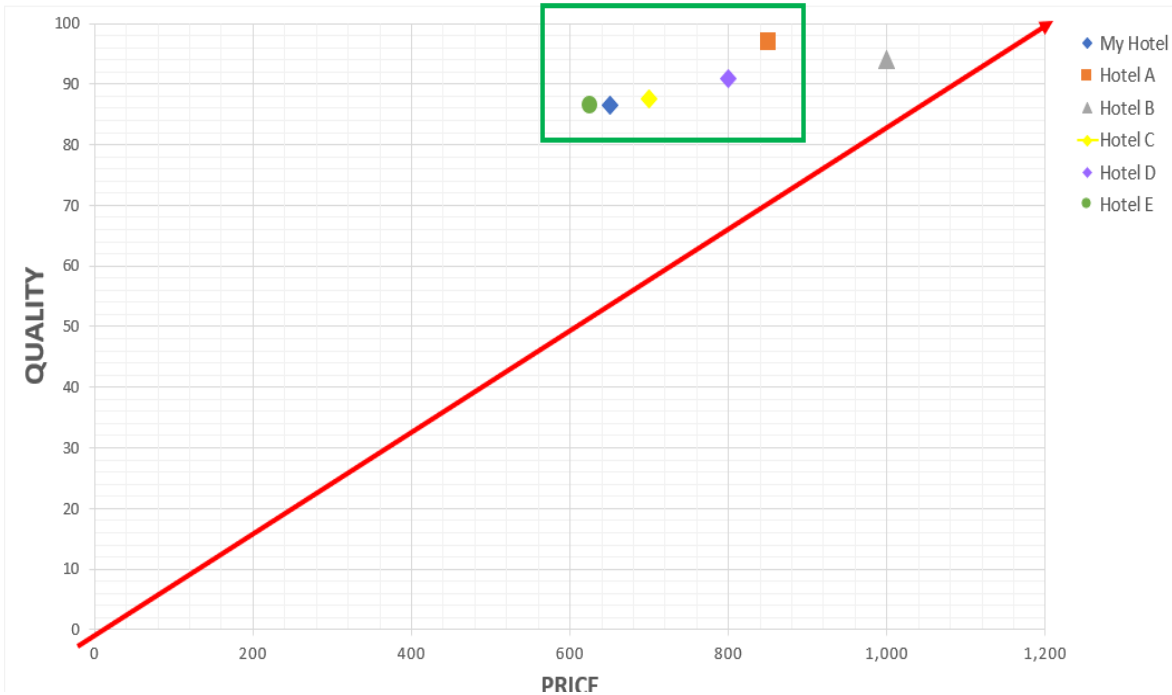
Metrics	My Hotel	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E
Last Renovation Year	0	3	4	5	1	2
Star Rating	5	5	5	5	5	5
Parking Space	5	5	5	5	5	5
Booking.com review score	4	5	5	4	5	5
Expedia.com review score	2.5	5	5	2.5	5	2.5
Kitchenette Available	5	5	1	1	5	5
Club Lounge	1	5	5	1	5	5
Free Internet (all rates)	5	5	5	5	5	5
Free Internet (brand website)	5	5	5	5	5	5
Free Internet (public areas)	5	5	5	5	5	5
Free Internet (loyalty member)	5	5	5	5	5	5
Valet Parking	5	5	5	5	5	5
Bell Boy	5	5	5	5	5	5
Room Service	1	1	1	1	1	1
Beach Club	1	1	1	1	1	1
Business Centre	5	5	5	5	5	5
Ballroom	5	5	5	5	5	5
Convention Centre	1	1	1	1	1	1
Pool	5	5	5	5	5	5
Beach	1	1	1	1	1	1
Gym	5	5	5	5	5	5
SPA	5	5	5	5	5	5
Branded SPA	5	5	5	5	1	5
TOTAL	86.5	97	94	87.5	91	93.5

자사와 경쟁군을 비교 평가한 후 제품과 서비스에 따라 점수 등급을 부여함

Price Quality Matrix (PQM) Final

가격 품질 매트릭스 - 마지막 단계

Graphical Representation



Hotels	ADR	Quality
My Hotel	650	86.5
Hotel A	850	97
Hotel B	1,000	94
Hotel C	700	87.5
Hotel D	800	91
Hotel E	625	86.5

경쟁군



- PQM을 통해 정의한 경쟁사들을 기반으로 가격 비교 툴 설정 - **OTA 인사이트** 는 자사의 가격과 경쟁군의 가격을 비교할 수 있는 툴임

Overview **Rates** ▾ Revenue 🔒

August 2023 ▾ Best flex ▾ B Booking.com ▾ Desktop ▾ 5 nights ▾ 2 guests ▾ Any room ▾

Date	My OTB	Market demand	STORY Seychelles	Kempinski Seychelles Resort	Hilton Seychelles Northholme Resor...	Constance Ephia	Savoy Seychelles Resort & Spa	Fisherman's Cove Resort
☑ Tue 01/08	60%	--	€ 538 📄	€ 547 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 417 📄
☑ Wed 02/08	58%	--	€ 571 📄	€ 688 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 415 📄
☑ Thu 03/08	61%	--	€ 581 📄	€ 688 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 417 📄
☑ Fri 04/08	70%	--	€ 581 📄	€ 688 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 420 📄
☑ Sat 05/08	65%	--	€ 584 📄	€ 688 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 422 📄
☑ Sun 06/08	56%	--	€ 580 📄	€ 688 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 424 📄
☑ Mon 07/08	58%	📅	€ 546 📄	€ 547 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 427 📄
☑ Tue 08/08	55%	--	€ 548 📄	€ 688 📄	€ 655 📄	€ 465 📄	€ 422 📄	€ 426 📄

성과 Vs. 경쟁군



- 타사의 보고서를 통해 MPI, ARI, RGI 성과 측정 (예 : STR)

		Occupancy									
Date	DOW	This Year		Last Year		% Chg		Index (MPI)	% Chg	Rank	Rk Chg
		My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set				
06/01/2023	Thu	81.4	79.3	74.0	76.4	9.9	3.8	102.6	5.8	3 of 6	3 of 6
06/02/2023	Fri	82.6	83.6	73.6	71.3	12.2	17.3	98.8	-4.3	4 of 6	4 of 6
06/03/2023	Sat	71.6	71.0	60.9	67.7	17.7	4.9	100.8	12.2	3 of 6	1 of 6
06/04/2023	Sun	59.7	68.9	54.0	62.0	10.6	11.0	86.7	-0.4	5 of 6	4 of 6
06/05/2023	Mon	66.1	70.1	57.4	64.6	15.1	8.5	94.2	6.0	4 of 6	2 of 6
MTD Jun 2023		72.3	74.6	64.0	68.4	13.0	9.0	96.9	3.6	3 of 6	3 of 6

		ADR									
This Year	Last Year	This Year		Last Year		% Chg		Index (ARI)	% Chg	Rank	Rk Chg
		My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set				
545.21	446.78	384.23	433.38	41.9	3.1	122.0	37.6	2 of 6	1 of 6		
590.25	460.66	364.25	432.49	62.0	6.5	128.1	52.1	2 of 6	1 of 6		
571.57	428.83	366.60	421.41	55.9	1.8	133.3	53.2	2 of 6	1 of 6		
532.83	412.61	415.22	412.32	28.3	0.1	129.1	28.2	2 of 6	1 of 6		
436.50	411.81	375.20	418.01	16.3	-1.5	106.0	18.1	3 of 6	1 of 6		
538.80	433.59	379.89	424.10	41.8	2.2	124.3	38.7	2 of 6	1 of 6		

		RevPAR									
This Year	Last Year	This Year		Last Year		% Chg		Index (RGI)	% Chg	Rank	Rk Chg
		My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set	My Prop	Comp Set				
443.56	354.25	284.50	330.96	55.9	7.0	125.2	45.7	2 of 6	1 of 6		
487.70	385.27	268.15	308.43	81.9	24.9	126.6	45.6	2 of 6	2 of 6		
409.30	304.57	223.08	285.40	83.5	6.7	134.4	71.9	1 of 6	1 of 6		
318.35	284.26	224.40	255.83	41.9	11.1	112.0	27.7	1 of 6	1 of 6		
288.53	288.87	215.54	270.18	33.9	6.9	99.9	25.2	3 of 6	1 of 6		
389.49	323.44	243.13	290.16	60.2	11.5	120.4	43.7	1 of 6	1 of 6		



세그먼테이션 가격

고객마다 다른 요구사항 = 가격

- 마켓 세그먼테이션이 있습니까 ?
- 각 마켓 세그먼트별 수요 상황 이해하기
- 각 세그먼트별 리드타임 이해하기
- 레저 개별예약 vs. 기업예약 vs. 홀세일러 vs. 그룹
- 각 세그먼트별 LOS (투숙기간) 패턴 이해하기
- 각 세그먼트별 DOW (요일) 패턴 이해하기

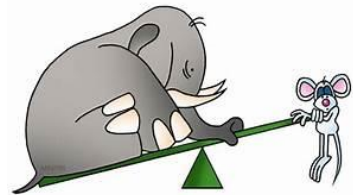
가격 책정 전략 및 수단 (1)



수익 창출 및 극대화 방법

- 가격을 얼마나 앞서서 보시나요 ?
- 하루에 가격을 몇 번이나 업데이트 하나요 ?
- RMS (Revenue Management System)를 사용하고 계십니까 ? 채널 매니저를 사용하고 계십니까?
- 주중 Vs. 주말 가격 ?
- 시즌별 가격 ? 낮음 , 중간 , 높음 , 피크

가격 책정 전략 및 수단 (2)



수익 창출 및 극대화 방법

- 최소 LOS 제한을 사용하고 계신가요 ?
- 가장 수요가 높은 날 (피크 나이트) 계약에 추가 요금 및 LOS 제한이 있나요?
- 오버북킹 전략이 있으신가요 ?
- 리드타임에 따라 또는 투숙기간 (LOS) 에 따라 % 디스카운트를 제공하고 있나요 ?
- 자사 웹사이트 및 프론트 오피스에 업셀링 전략이 있나요? ? 2-4%의 긍정적인 Revpar 증가율

핵심 내용

- 벤치마킹
- 가격품질 매트릭스 - Price Quality Matrix (PQM)
- 가격 비교 툴, 리포트
- 세그먼테이션별 가격
- 가격 책정 전략 및 수단



수익 가격 책정 전략을 수립하고 수익을 극대화 하는 방법

- 벤치마크 설정
- 올바른 결정을 내리기 위한 다양한 최적화 툴 사용
- 자사의 각 세그먼트별 가격 이해하기
- 수익률 향상을 위한 전략 & 수단 사용
- 도움이 필요하시면 팀 HM 컨설팅에 문의 하세요



Team HM Consulting